



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
University Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2013

Kritische Mitarbeiterstimmen - was Führungskräfte noch lernen müssen

Morf, Manuela Christina

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-82416>

Journal Article

Published Version

Originally published at:

Morf, Manuela Christina (2013). Kritische Mitarbeiterstimmen - was Führungskräfte noch lernen müssen.
HR Today: das Schweizer Human Resource Management-Journal, (Jan/Feb.):42.

Swiss Arbeitgeber Award

Gesucht: Die besten Arbeitgeber

Am 5. September 2013 werden in Zürich wieder die 30 besten Arbeitgeber der Schweiz ausgezeichnet. Der Swiss Arbeitgeber Award richtet sich an Schweizer und Liechtensteiner Unternehmen ab einer Grösse von 100 Mitarbeitenden. Die Grundlage der jährlich durchgeführten Studie ist eine Mitarbeiterbefragung – die grösste in der Schweiz. Die teilnehmenden Unternehmen profitieren von Benchmarks und Best Practices. Anmeldung bis 17. Mai unter: www.swissarbeitgeberaward.ch



1. Rang 2012, Ergon Informatik AG, Hans-Jürg Schneider, COO, Gabriela Keller, Personalverantwortliche.

Events

«Food for Thought»

6. Februar, Gottlieb Duttweiler Institut, Rüschlikon

Verhaltensökonom Matthias Sutter zeigt auf, wie immer mehr Menschen in Unternehmen Erfolge erzielen, weil sie mit Kooperation führen. Ein Tischgespräch für Chefs, Unternehmerinnen, Politiker und Familienoberhäupte.

Anmeldung: www.gdi.ch

Zukunftsfähiges Führen

7. Februar, Zunfthaus zur Meisen, Zürich

Am SGO-Themenabend «Zukunftsfähiges Führen – Ihre persönliche Anforderung an Führung 2013» erläutert Prof. Dr. Wilfried Mödinger von der Steinbeis University Berlin seine Forschungsergebnisse. Anschliessend gibt es eine Podiumsdiskussion.

Anmeldung: info@sgo.ch / 044 809 11 44

hrtoday.ch

Agenda

Mehr Events auf unserer Website hrtoday.ch. Hier finden Sie alles rund um Messen und Tagungen sowie Seminare und Weiterbildungen.

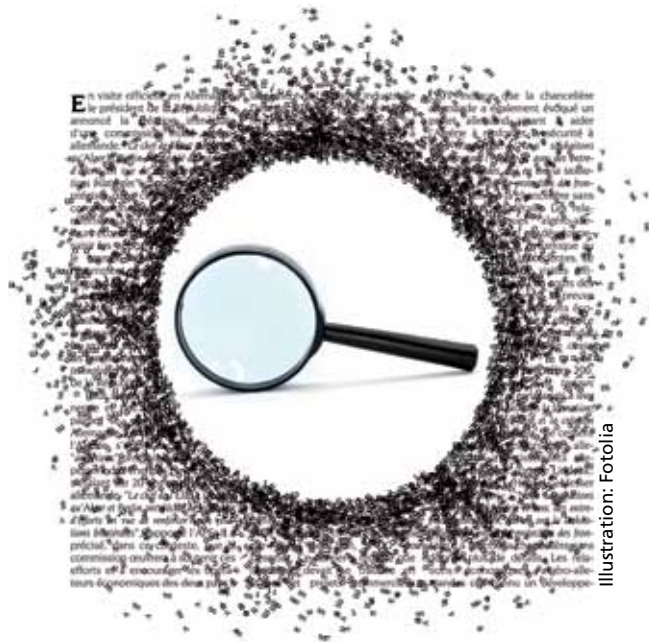


Illustration: Fotolia

Kritische Mitarbeiterstimmen – was Führungskräfte noch lernen müssen

Mitarbeiterengagement zeigt sich nicht nur durch einen hohen Arbeits-einsatz. Mitarbeitende tragen auch zum Wohl des Unternehmens bei, indem sie Ineffizienzen ansprechen, Produkt- und Prozessverbesserungen vorschlagen und den Status quo hinterfragen. Ob Mitarbeitende sich jedoch trauen, sich kritisch zu äussern, beeinflussen Führungskräfte massgeblich mit ihrer Reaktion auf kritische Wortmeldungen. Wie reagieren Führungskräfte also auf kritische Stimmen ihrer Mitarbeitenden? Würdigen sie Mitarbeitende, die Verbesserungspotenziale erkennen und ansprechen, oder strafen sie diese als unangenehme Kritiker ab?

Ethan R. Burris, Associated Professor an der Universität von Texas, untersuchte in drei Studien, wie Führungskräfte kritische Mitarbeitende wahrnehmen und wie sie sich ihnen gegenüber verhalten. In der ersten Studie befragte Burris 281 Filialleiter einer Restaurantkette und deren Vorgesetzte. In der zweiten Studie, einer Vignettenstudie, legte er 45 Probanden Situationsbeschreibungen vor und wertete deren Entscheidungen als Führungskräfte aus. In der dritten Studie beobachtete er das Verhalten von 51 Gruppen, die eine Managementaufgabe lösten, wobei jeweils ein Proband als Vorgesetzter agierte. Der Wissenschaftler kam zum Schluss, dass es für Mitarbeitende riskant ist, Kritik an der Sache zu äussern.

Jene Mitarbeitende, die Kritik anbrachten und für Veränderungen einstanden, wurden von Vorgesetzten in allen drei Studien als leistungsschwächer und illloyaler eingestuft. Sie wurden eher als Bedrohung wahrgenommen und erhielten für ihre Wortmeldungen weniger Anerkennung als Mitarbeitende, die sich gegenüber dem Status quo positiv äusserten. Das war selbst dann der Fall, wenn die Verbesserungsvorschläge der kritisierenden Mitarbeitenden geeignet gewesen wären, die Teamleistung zu erhöhen. Hatte der Mitarbeitende, der Kritik anbrachte, allerdings einen Expertenstatus oder galt er als dem Unternehmen gegenüber treu, so schwächte dies die negative Beurteilung durch den Vorgesetzten ab.

Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse von Burris, dass Mitarbeitende Nachteile erfahren, wenn sie Kritik anbringen. Möchten Unternehmen eine offene Gesprächskultur pflegen, so genügen Mitsprache- und Äusserungsmöglichkeiten für Mitarbeitende demzufolge nicht. Damit kritische Stimmen nicht verstummen, sind die Führungskräfte gefordert. Es liegt an ihnen, den Mut für kritische Wortmeldungen anzuerkennen, gute Einwände ernst zu nehmen und Kritik nicht als Gefahr, sondern als Ansatzpunkt für Verbesserungen zu betrachten.

Manuela Morf, wissenschaftliche Assistentin am Lehrstuhl Human Resource Management, Universität Zürich

Quelle:

Burris, E. R. (2012). The Risks and Rewards of Speaking up: Managerial Responses to Employee Voice. *Academy of Management Journal*, Vol. 5, No. 4, 851–875.